

**INSTITUTO CIENTÍFICO DE ENSINO SUPERIOR E PESQUISA**  
**CURSO DE GESTÃO DE PESSOAS**

**AMARILDO FURTADO GOMES**

**PRINCIPAIS SEMELHANÇAS E DIVERGÊNCIAS NAS MOTIVAÇÕES DE  
HOMENS E MULHERES QUE ATUAM NO MERCADO DE TRABALHO**

**Brasília – DF**

**2008**

**AMARILDO FURTADO GOMES**

**PRINCIPAIS SEMELHANÇAS E DIVERGÊNCIAS NAS MOTIVAÇÕES DE  
HOMENS E MULHERES QUE ATUAM NO MERCADO DE TRABALHO**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas do Instituto Científico de Ensino Superior e Pesquisa – UNICESP como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. M.Sc. Margarida Flora Silva Gonçalves

**Brasília – DF**

**2008**

## PROPRIEDADE INTELECTUAL

### CESSÃO DE DIREITOS

AMARILDO FURTADO GOMES  
PRINCIPAIS SEMELHANÇAS E DIVERGÊNCIAS NAS MOTIVAÇÕES DE  
HOMENS E MULHERES QUE ATUAM NO MERCADO DE TRABALHO

2008:

É concedida ao Instituto Científico de Ensino Superior e Pesquisa – UNICESP, permissão para reproduzir cópias deste trabalho ou emprestar tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva-se outros direitos de publicação.

---

Amarildo Furtado Gomes  
QI 23 lote 03 ap. 120 Guará II  
Brasília - DF  
a.amarildo@gmail.com

AMARILDO FURTADO GOMES

PRINCIPAIS SEMELHANÇAS E DIVERGÊNCIAS NAS MOTIVAÇÕES DE HOMENS E  
MULHERES QUE ATUAM NO MERCADO DE TRABALHO

Banca Examinadora:

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. M.Sc. Margarida Flora Silva Gonçalves  
Unicesp – Instituto Científico de Ensino Superior e  
Pesquisa

---

Avaliadora: Prof<sup>a</sup>. M.Sc. Anelise Pereira Sihler  
Unicesp – Instituto Científico de Ensino Superior e  
Pesquisa

**BRASÍLIA, DF**

**2008**

Dedico este trabalho a minha filha Ana Clara, por estar presente diariamente em minha vida, ao meu pai Amaranto Furtado Gomes, in memoriam, pela sua presença eterna, e a minha mãe Iracema Vieira Gomes, por sua constante proteção.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, sempre.

A minha esposa Priscilla, pela compreensão nas minhas ausências.

A minha orientadora, Margarida Flora Silva Gonçalves, pelo profissionalismo, dedicação e ensinamento.

## RESUMO

Gomes, Amarildo Furtado. Principais semelhanças e divergências nas motivações de homens e mulheres que atuam no mercado de trabalho. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Pessoas). Instituto Científico de Ensino Superior e Pesquisa - UNICESP. Professora Orientadora: Margarida Flora Silva Gonçalves. Setembro, 2008.

O presente trabalho objetivou avaliar as principais semelhanças e diferenças nas motivações de homens e mulheres que atuam no mercado de trabalho nas mais diversas áreas, considerando a teoria de McClelland. Com base nessa teoria, foram identificados e comparados os motivos de homens e mulheres a fim de verificar convergências e divergências. A presente pesquisa possibilitou concluir que homens e mulheres assemelham-se quanto à necessidade de realização e poder, e divergem quanto ao motivo de afiliação. As mulheres, em sua totalidade, identificaram-se com o motivo de afiliação. Já uma parte dos homens (13,33%) demonstrou indiferença. As mulheres são mais ligadas a relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, e expressam seus sentimentos com mais intensidade. A necessidade de poder, que esteve presente na grande maioria dos homens, foi verificada principalmente entre as mulheres que, com sua maior participação no mercado de trabalho, estão cada vez mais conscientes de seu valor e de sua capacidade profissional, demonstrando o desejo de impactar, influenciar, liderar e comandar pessoas. A necessidade de realização foi o maior interesse de homens e mulheres (100%), ou seja, ambos têm o desejo de alcançar o sucesso pessoal, satisfazer-se profissionalmente, encarar os desafios e mostrar sua competência.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão de pessoas, motivação, McClelland, gênero, realização, afiliação, poder.

## ABSTRACT

Gomes, Amarildo Furtado. Principais semelhanças e divergências nas motivações de homens e mulheres que atuam no mercado de trabalho. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Pessoas). Instituto Científico de Ensino Superior e Pesquisa- UNICESP. Professora Orientadora: Margarida Flora Silva Gonçalves. Setembro, 2008.

This work intends to set up and analyse the main resemblances and differences among the motivations of men and women who take part in the labour market at many different areas, based on the theory of McClelland. Considering this theory, the reasons of men and women have been identified and compared in order to check convergences and divergences. The present research leads to the conclusion that men and women are much alike in their requirements for power and achievement, but they are different when it concerns affiliation. All the women identify themselves with affiliation as a motivation. Part of men (13,33%), on the other side, were unconcerned about it. Women are more attached to close and friendly relationships, and they express their feelings more intensively. The requirement for power, which was demonstrated by most men, was also verified among women. As their participation in the labour market increases, they are each day more conscious about their worth and their working capacity, so they demonstrate their wish for shocking, affecting, leading and commanding people. The requirement for achievement was the greater interest of both men and women (100%), in other words, they both want to be personal and professionally successful, to face the challenges and to show their competence.

**KEYS-WORDS:** management of people, motivation, McClelland, genus, achievement, affiliation, power.



## **LISTA DE QUADROS**

**QUADRO 01** – Amostra quantitativa de gênero.....35

**QUADRO 02** – Renda familiar por classe.....35

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABEP- Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Caracterização do ambiente.....	12
1.2 Situação problema.....	13
1.2.1 Dados da situação.....	13
1.2.2 Problema de pesquisa.....	14
1.2.3 Delimitação da pesquisa.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Geral.....	15
1.3.2 Específicos.....	15
1.4 Justificativa.....	15
2. METODOLOGIA.....	16
2.1 Tipo de pesquisa.....	16
2.2 Universo.....	16
2.3 Amostra.....	16
2.4 Instrumentos de pesquisa.....	17
2.5 Procedimentos.....	18
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
3.1 Conceitos de motivação.....	19
3.2 Teorias de motivação.....	20
3.2.1 Antigas Teorias.....	20
3.2.1.1 Hierarquia de necessidades de Abraham Maslow.....	20
3.2.1.2 Teoria X e Y de McGregor.....	20
3.2.1.3 Teoria de dois fatores de Herzberg.....	21
3.2.2 Teorias contemporâneas.....	21
3.2.2.1 Teoria de ERG.....	21
3.2.2.2 Teoria das necessidades, de McClelland.....	22
3.2.2.3 Teoria da avaliação cognitiva.....	24
3.2.2.4 Teoria da fixação de objetivos.....	24
3.2.2.5 Teoria do reforço.....	24
3.2.2.6 Teoria da equidade.....	25
3.2.2.7 Teoria da expectativa.....	25
3.2.3 Integração da teorias.....	26
3.2.4 Limitações culturais.....	26
3.3 Aplicação da motivação.....	27
3.3.1 Administração por objetivos.....	27
3.3.2 Reconhecendo valores.....	28
3.3.3 Participação com envolvimento.....	29
3.3.4 Remuneração variável.....	31
3.3.5 Remuneração por habilidade.....	31
3.3.6 Benefícios flexíveis.....	32
3.4 Diferenças de gênero.....	33
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	36
4.1 Amostra.....	36
4.2 Questões.....	36
4.2.1 Questão 1.....	36

4.2.2	Questão 2.....	38
4.2.3	Questão 3.....	39
4.2.4	Questão 4.....	40
4.2.5	Questão 5.....	42
4.2.6	Questão 6.....	43
4.2.7	Questão 7.....	45
4.3	Motivos.....	46
4.3.1	Motivo de realização.....	46
4.3.2	Motivo de afiliação.....	47
4.3.3	Motivo de poder.....	48
5.	CONCLUSÃO.....	50
5.1	Com relação ao motivo de realização.....	50
5.2	Com relação ao motivo de afiliação.....	50
5.3	Com relação ao motivo de poder.....	51
	REFERÊNCIAS.....	53
	APÊNDICE.....	55

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Caracterização do ambiente

A motivação é um conceito que se invoca com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano, um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento. A motivação varia de pessoa para pessoa, pois as necessidades variam de indivíduo para indivíduo. Para Bergamini (1997), a fonte da sinergia motivacional vem do interior de cada indivíduo, e não dos fatores encontrados no ambiente que os cerca. Segundo Chiavenato (1998), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”.

As teorias motivacionais com abordagens organizacionais, segundo Kwasnicka (1995), são as teorias de Maslow, Herzberg e as teorias “X” e “Y” de Douglas McGregor. A teoria de hierarquia das necessidades, de Maslow, propõe que a teoria motivacional perfeita deve presumir que as pessoas estão em um estado motivacional permanente, mas a natureza da motivação pode ser diferente de grupo para grupo ou de pessoa para pessoa, em determinadas situações. A teoria de higiene, de Herzberg, apesar de a motivação humana ser caracterizada por necessidades básicas, ela é orientada diretamente para a realização de determinados objetivos ou incentivos desejáveis, positivo, ou, para evitar consequências indesejáveis, negativos. Segundo McGregor, haveria a teoria “X” e “Y”. A teoria “X” (a concepção tradicional), diz que o trabalho é uma forma artificial de comportamento para a maioria dos indivíduos e que alguma pressão deve ser estabelecida com a finalidade de extrair-se em trabalho produtivo. Na teoria “Y” (a integração dos objetivos), McGregor afirma que, se o trabalho fosse estruturado de maneira a propiciar oportunidades para estimular a consciência da realização do desenvolvimento pessoal, estas atribuições produziriam uma motivação mais poderosa para criar um esforço continuado do que qualquer estímulo.

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, conseqüentemente, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. A preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho representa um fato bastante recente, levando em consideração que as organizações passaram a existir

muito antes da revolução industrial. As empresas atuais procuram entender o seu papel e o papel das pessoas dentro da organização. Por outro lado, as pessoas reformulam suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas. Segundo Kwasnicka (1995), “a administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades, e objetivos organizacionais por extensão”. O simples tratamento premiação/punição não deve se aplicar a esses casos; pois muitas vezes aquilo que acreditamos ser uma premiação tende a ter um resultado negativo, ou seja, desmotivante. Nos dias atuais, quando os salários não são tão vantajosos e não satisfazem os anseios dos trabalhadores, as pessoas procuram no campo profissional encontrar algo que as completem, que as motivam como pessoa. Sendo a motivação algo intrínseco, de cada pessoa, surge aí a complexidade das organizações em atender ou trabalhar o fator motivação em seus empregados. O comportamento humano jamais é redutível ao que se pode observar exteriormente. Segundo Freud, citado por Jean-Francois Chanlat (1996), “o ser humano é um ser de desejo e de pulsão”. Se a descoberta de Freud e as inúmeras contribuições trazidas por seus sucessores não deixaram de ter uma ressonância importante no domínio das ciências humanas, esta concepção, infelizmente, jamais tocou em profundidade o campo do comportamento organizacional, até período recente.

O grande desafio para os administradores não é gerir capital, mas sim pessoas. O capital depende da força humana, e, portanto, todas as empresas devem voltar-se para seus recursos humanos, porque é neles que reside o diferencial, são estes que fazem qualquer grande organização.

## 1.2. Situação problema

### 1.2.1 Dados da situação

A teoria de necessidades, desenvolvida por McClelland e sua equipe, engloba três necessidades: realização, poder e associação. Segundo Robbins (2004), a necessidade de realização compreende a base da excelência, de se realizar em relações a determinados paradigmas, de lutar pelo sucesso pessoal. A necessidade de poder busca influenciar comportamentos de outras pessoas, que não o fariam naturalmente. Na necessidade de

associação, há o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. O social é importante.

De acordo com a teoria de McClelland, pode-se verificar a inclinação natural do empregado para o sucesso dentro da organização. Os realizadores gostam de desafios, de mostrar sua competência. Aqueles que têm a necessidade de poder têm o desejo de influenciar, de controlar, de comandar; preocupam-se muito mais com a sua influência, que, talvez, com a eficácia. A terceira necessidade, a de associação, segundo Robbins, 2004, tem pouca observação por parte dos pesquisadores. Nessa necessidade o indivíduo quer ser amigo, quer ser aceito pelos outros. Para Robbins (2004), “as pessoas que têm esta orientação buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua”.

Através de questionários voltados para a questão, é possível verificar no indivíduo a necessidade de realização, poder ou associação, ou uma mescla de necessidades, o que certamente será de grande relevância para o seu desempenho na organização.

O termo homem ou mulher é usado para indicar tanto distinções sexuais biológicas, quanto distinções nos papéis sócio-culturais. A Constituição Brasileira afirma que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações e garante tratamento igual a todos perante a lei. As desigualdades vividas no cotidiano da sociedade, no que se refere às relações de gênero, não se definiram a partir do econômico, mas, especialmente a partir do cultural e do social, formando daí as "representações sociais" sobre as funções da mulher e do homem dentro dos variados espaços de convivência, ou seja: na família, na escola, no trabalho, na igreja, na prática desportiva, nos movimentos sociais, enfim, na vida em sociedade.

A diferenciação entre homem e mulher já deixou de ser feita pelas aparências. A questão fundamental hoje é saber no que os dois são iguais ou diferentes. Segundo Oliveira (1997), é preciso saber qual o papel que cada um deve ter na sociedade a partir das igualdades e das diferenças. Possivelmente se tratando de motivação deve existir diferenças, principalmente quando relacionado à área profissional.

### 1.2.2 Problema de Pesquisa

Diante do exposto, coloca-se a questão: quais as principais semelhanças e divergências nas motivações de homens e mulheres que atuam no mercado de trabalho nas mais diversas áreas, considerando a teoria de McClelland?

### 1.2.3 Delimitação da Pesquisa

Foi realizada pesquisa com homens e mulheres que atuam no mercado de trabalho do DF, em diferentes áreas profissionais.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Geral

Avaliar as principais semelhanças e divergências nas motivações de homens e mulheres que atuam no mercado de trabalho nas mais diversas áreas, considerando a teoria de McClelland.

### 1.3.2 Específicos:

- a) Identificar os motivos de homens e mulheres, conforme proposta de McClelland;
- b) Comparar os motivos de homens e mulheres a fim de verificar convergências e divergências.

## 1.4 Justificativa

O presente trabalho representa uma contribuição para a área de gestão de recursos humanos, pois possibilita uma ampliação do conhecimento sobre motivação de homens e mulheres no mercado de trabalho, à luz da proposta de McClelland.



## 2 METODOLOGIA

### 2.1 Tipos de pesquisa

Para a definição dos tipos de pesquisa, foi utilizada a taxionomia proposta por Vergara (2007), que as classifica quanto a fins e quanto a meios. Assim, para a presente pesquisa, foi feita a seguinte classificação:

- a) quanto aos fins, foi considerada explicativa, porque tem como objetivo verificar as principais semelhanças e divergências nas motivações de homens e mulheres que atuam no mercado de trabalho; assim, busca-se explicar em que medida a variável gênero é responsável por essas semelhanças e divergências.
- b) quanto aos meios, foi realizada pesquisa:
  - ✓ bibliográfica – pois foi desenvolvida com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral.
  - ✓ de campo – pois foi feita no local onde dispunha de elementos para descrevê-la.

### 2.2 Universo

Universo de pesquisa é composto pela população total de um determinado local que possui características que serão objeto de estudo. População aqui, segundo Vergara, não se entende por número de habitantes de um local, como o termo é normalmente conhecido, mas sim, um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo).

Para o presente trabalho, o universo é composto pela população economicamente ativa do Distrito Federal que, segundo informação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2006, [www.acessibilidade.mct.gov.br/index.php/content/view/4897.html](http://www.acessibilidade.mct.gov.br/index.php/content/view/4897.html), acesso em 05/08/2008, às 15:41 horas), é de 1.244.000 pessoas, sendo 645.000 homens e 599.000 mulheres.

### 2.3 Amostra e sujeitos

Segundo Vergara, a amostra é uma parte do universo (população) escolhida de acordo com algum critério de representatividade. Existe a amostra probabilística e a não

probabilística. A probabilística é baseada em procedimentos estatísticos. Na amostra não probabilística destacam-se aquelas selecionadas por acessibilidade e por tipicidade. Por acessibilidade está longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a ele; por tipicidade está constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população.

Para o presente trabalho, foi escolhida a amostra não probabilística, que não foi baseada em procedimentos estatísticos devido à limitação de tempo e à seleção de elementos de fácil acessibilidade.

Os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que o pesquisador necessita. Para o presente trabalho, usou-se o critério de acessibilidade, onde os sujeitos são aqueles que puderam ser encontrados pelo pesquisador e que mostraram interesse em responder.

## 2.4 Instrumento de Pesquisa

Instrumento de pesquisa é o meio pelo qual o pesquisador pretende obter os dados necessários para responder ao problema. Segundo Vergara (2007), esses meios podem ser a observação, o questionário, o formulário e a entrevista. Há a observação simples e a participante. Na simples o pesquisador mantém um certo distanciamento do grupo ou da situação que tem intenção de estudar; na participante, ele já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação. O questionário é caracterizado por uma série de questões ao respondente, por escrito; podendo ser aberto ou fechado. Aberto as respostas livres são dadas pelos respondentes; fechado, o respondente escolhe ou pondera, diante de alternativas apresentadas. O formulário é um meio-termo entre questionário e entrevista. É apresentado por escrito, mas é o pesquisador quem assinala as respostas que o respondente dá oralmente. A entrevista é um procedimento no qual o pesquisador faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. Nesse instrumento a presença física de ambos faz-se necessária no momento da entrevista, mas caso haja, por exemplo, uma mídia interativa, ela se torna dispensável.

Na presente pesquisa, optou-se por trabalhar com o questionário para a coleta de dados, considerando a aplicação de questões fechadas a partir de instrumento elaborado por Lanzer (1977) para avaliação das necessidades propostas por McClelland. Esse instrumento

foi adaptado pelo autor do presente trabalho para os objetivos desta pesquisa, consistindo no questionário constante do Apêndice.

## 2.5 Procedimentos

A pesquisa foi feita através de questionário adaptado de Lanzer (1977), contendo 7 questões objetivas, cada uma com 3 alternativas para serem analisadas de acordo com o enunciado. Foram distribuídos pessoalmente e via e-mail, em números iguais entre homens e mulheres, informando aos pesquisados, de forma clara, como proceder para respondê-lo corretamente. Os sujeitos foram receptivos, entenderam com facilidade as questões e se manifestaram curiosos em relação ao futuro resultado da pesquisa. Os dados foram tabulados, verificando, separadamente, as respostas de homens e mulheres em cada alternativa. Em seguida foi feito, primeiramente, uma análise de cada alternativa em todas as questões. Posteriormente foram confrontados e analisados os percentuais de homens e mulheres considerando a teoria das necessidades de McClelland.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Conceitos de motivação

Muitas são as concepções sobre motivação. Vernon (1973), diz que a motivação é uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes; uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente. Nogueira, 1978, vai um pouco além, ele afirma que a motivação refere-se à maneira como a conduta inicia, recebe energia, é freada, etc, e à classe de reação subjetiva que apresenta o organismo, enquanto tudo isso acontece. Já para Bergamini (1997), as diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas àquilo que também se denomina de desejos ou expectativas e têm como origem coerências dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como ao psíquico da personalidade.

A compreensão da motivação do comportamento humano exige o conhecimento das necessidades humanas. A teoria das relações humanas constatou a existência de certas necessidades humanas fundamentais. Chiavenato (1993), diz que o comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas se chamam necessidades ou motivos, são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. Para Chiavenato, a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades, ainda que complexa, é inerente ao ser humano.

A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. A administração científica de Taylor e de seus seguidores, segundo Chiavenato, baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Com a teoria das relações humanas passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Cada estudioso tem ou segue determinadas definições, contudo, Murray (1971), afirma que há acordo geral no seguinte: motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa.

## 3.2 Teorias de motivação

### 3.2.1 Antigas teorias

#### 3.2.1.1 Hierarquia de necessidades de Abraham Maslow

Segundo Nogueira (1978), Maslow define cinco grupos básicos de objetivos que são chamados de necessidades e aparecem em todas as pessoas:

- a) Fisiológicas: precisam ser satisfeitas além do ponto de mera subsistência;
- b) Segurança: a garantia de que as coisas tenham uma certa continuidade e previsibilidade;
- c) Aceitação: aceita pelos outros;
- d) Respeito: necessidades sociais de status, prestígio e auto-estima;
- e) Auto-realização: aparece somente após a satisfação das quatro primeiras, pois esta visa ao aprimoramento pessoal, à criatividade e transcendência. Além destas necessidades Maslow coloca ainda as estéticas.

A teoria das necessidades, de Maslow, foi amplamente reconhecida, especialmente entre os executivos formados na prática. Isso pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e sua facilidade de compreensão. Infelizmente, contudo, as pesquisas não validam, de maneira geral, a teoria. Maslow não fornece comprovação empírica substancial, e vários estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela (ROBBINS, 2002).

#### 3.2.1.2 Teoria X e Y de McGregor

McGregor, um dos maiores autores da administração, preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente pragmática (teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (teoria Y). Para Nogueira (1978), a teoria “X” representa a concepção tradicional e é característica de organizações que especificam padrões bastante rígidos de comportamento de trabalho, e que tem normas e regulamentos severos que são rigorosamente cumpridos. Para Chiavenato (1993), a teoria “Y” consiste na integração dos objetivos dos indivíduos e das organizações. Ele afirma que a teoria “Y” desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar

potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

Infelizmente, segundo Robbins (2002), não existem evidências de que as premissas de qualquer dessas teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da teoria “Y” e a alteração do comportamento individual de acordo com elas, resultem em um funcionário mais motivado.

### 3.2.1.3 Teoria de dois fatores de Herzberg

Segundo Chiavenato (1993), Herzberg formulou a chamada teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para Herzberg há os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Já os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Herzberg considera que tanto o ambiente externo (contexto ambiental), como o trabalho em si, são fatores importantes na motivação humana. Contudo, apenas o ambiente em que o empregado trabalha e as circunstâncias externas que o envolvem têm sido enfatizado pela grande maioria das organizações. Em suma, sobressaem mais as condições que o rodeiam e aquilo propriamente dito (CHIAVENATO, 1980)

## 3.2.2 Teorias contemporâneas

### 3.2.2.1 Teoria ERG

Nesta teoria há três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento. A teoria de ERG, segundo Robbins (2002), é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos. Variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada um dos grupos de necessidades tem para uma pessoa. As evidências demonstram que pessoas em culturas diferentes classificam as necessidades de maneiras diversas.

Lembrando Maslow, o indivíduo ficaria em um determinado nível de necessidade até que esta fosse atendida. Nesse sentido, segundo Robbins, a teoria de ERG possui uma dimensão interessante de frustração-regressão. Segundo a teoria de ERG, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo. A incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, por exemplo, pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou ter melhores condições de trabalho. Assim, a frustração pode levar à regressão e a uma necessidade de nível mais baixo.

### 3.2.2.2 Teoria das necessidades, de McClelland

A teoria de McClelland enfoca três necessidades: realização, poder e associação. Segundo Robbins (2002), elas são definidas da seguinte maneira:

- a) Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.
- b) Necessidade de poder: necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente.
- c) Necessidade de associação: desejo de relacionamento interpessoais próximos e amigáveis.

Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Elas têm o desejo de fazer alguma coisa melhor ou mais eficientemente do que já foi feito no passado. Esta compulsão é a necessidade de realização. Os grandes realizadores têm melhor desempenho quando percebem a probabilidade de 50% de chance de sucesso. Eles não gostam de situações muito fora de controle, pois não terão a satisfação da realização com o sucesso que se dá por acaso (ROBBINS, 2002).

A necessidade de poder, para Robbins, é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm esta necessidade em alta, gostam de estar “no comando”, buscam a influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.

A terceira necessidade, a de associação, tem recebido pouca atenção por parte dos pesquisadores. Nesta necessidade, segundo Robbins, há o desejo de ser amado e aceito pelos outros. As pessoas que têm esta orientação buscam a amizade, preferem situações de

cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

Como descobrir se uma pessoa é, por exemplo, um grande realizador? Para Robbins, apesar da maioria dos pesquisadores realizar um teste de projeção no qual as pessoas respondem a figuras, existem questionários voltados para esta questão.

Baseados em um subgrupo de necessidades identificadas originalmente, segundo Nogueira (1978), por Murray; MacClelland, Atkinson, Leather e outros conduziram e publicaram uma grande quantidade de pesquisas sobre as principais variáveis motivacionais no trabalho, tais como as necessidades de êxito, de filiação e de poder. Por haver recebido a maior atenção, a chamada “necessidade de realização” já alcançou um status de teoria formal de motivação.

Para McClelland a maioria das pessoas tem um pouco de cada uma das necessidades descritas por ele, ou pensa numa ou noutra com maior ou menor intensidade. Um gerente terá uma maneira diferente de motivação para o trabalho que o empregado. Certamente que num chefe as necessidades de afiliação e de poder estão equilibradas, tendo em alto nível a necessidade de realização. O funcionário terá os dois últimos motivos em baixa cotação, mas terá alta necessidade de afiliação. Esses motivos têm relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio (motivo), tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

Segundo Nogueira, a teoria das necessidades de McClelland, equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente. McClelland obteve, no entanto, reconhecimento, à medida que suas idéias têm auxiliado largamente para a definição de clima organizacional (escala para avaliação do clima organizacional), como sendo um fator que aumenta a eficácia da entidade, na proporção em que contribui para o alinhamento dos interesses individuais aos da organização.

A teoria de McClelland merece ênfase, pois a importância dos motivos sociais no comportamento humano, e por isso na administração, tornaram-se tão relevantes na era tecnológica, que hoje não se pode prescindir desses estudos.



#### 3.2.2.3 Teoria da avaliação cognitiva

As principais implicações desta teoria se relacionam com a forma como as pessoas são remuneradas nas organizações. Ela sustenta que, quando as recompensas externas são usadas pela organização como forma de premiar desempenhos superiores, as recompensas internas, que resultam do indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas. Ou seja, quando a recompensa externa é dada por um indivíduo ter realizado uma tarefa interessante, isto causa uma queda no interesse pela tarefa em si (ROBBINS, 2002).

#### 3.2.2.4 Teoria da fixação de objetivos

Esta teoria sustenta que objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos. Objetivos específicos difíceis produzem melhores resultados do que a meta genérica do “faça o melhor que puder”. A especificidade do objetivo em si, funciona como um estímulo interno (ROBBINS, 2002).

#### 3.2.2.5 Teoria do reforço

Segundo Neto (1983), esta teoria desenvolvida inicialmente pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner (considerado como um dos pais da psicologia comportamental), a teoria do reforço, conclui que as ações com conseqüências positivas sobre o indivíduo que as pratica tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado. As conseqüências são positivas sempre que as pessoas sentem prazer com a sua própria performance. Daqui resulta a importância da informação sobre a organização como fator de motivação, em especial a relativa às áreas em que a pessoa se encontra envolvido.

Para Neto, o comportamento das pessoas pode ser influenciado e controlado através do reforço (recompensa) dos comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas (o castigo do comportamento não desejado deve ser evitado na medida em que tal contribuiria para o desenvolvimento de sentimentos de constrangimento ou mesmo de revolta).

#### 3.2.2.6 Teoria da equidade

Também chamada de teoria do equilíbrio, para Faccioli (2008, [www.administradores.com.br/artigos/teorias\\_motivacionais/22665](http://www.administradores.com.br/artigos/teorias_motivacionais/22665), acesso em 31/07/2008, às 16:12 horas), essa teoria tem por base a crença de que as recompensas devem ser

proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual à da outra. A contribuição desta teoria no ambiente organizacional reside na possibilidade de se aferir o clima no trabalho, por permitir a compreensão quanto à reação das pessoas diante de recompensas oferecidas ao grupo. A percepção individual de equidade na distribuição destas recompensas se processa de forma comparativa entre as pessoas com base em quatro tipos principais de referências:

- a) A própria pessoa, numa posição ou situação diferente na mesma organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
- b) A própria pessoa, numa situação diferente em outra organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
- c) Outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização.
- d) Outra pessoa ou grupo de pessoas, em organizações diferentes.

Estas medidas de comparação percebidas pelo indivíduo não resultam em conflitos no trabalho, haja vista que prevalece a equidade do comportamento, todavia, se há falta de isonomia no trato das pessoas, ter-se-á implicações motivacionais para a organização.

### 3.2.2.7 Teoria da expectativa

Atualmente esta teoria, de Victor Vroom, é uma das explicações mais amplamente aceita sobre motivação. Segundo Robbins (2002), ela sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. A teoria enfoca três relações: relação esforço-desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho; relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que se deseja; relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele. Integração das teorias.

A teoria da expectativa, define a motivação em termos de desejo e esforço, por meio dos quais a realização de resultados desejados vem da interação de valências, instrumentalidades e expectativas. O desejo só ocorre quando valência e instrumentalidade

são altas, e o esforço só ocorre quando todos os três são altos (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999).

### 3.2.3 Integração das teorias

Diante de várias teorias sobre motivação, com embasamento científico, Robbins, 2002, diz que a questão torna-se mais complexa. Na verdade uma não invalida outra, aliás, muitas delas são complementares. O grande desafio é juntá-las para tentar entender seus inter-relacionamentos.

Relacionando a teoria da expectativa com a de avaliação cognitiva, podemos citar o fator desempenho-recompensa que será fortalecido se o funcionário perceber que o desempenho é recompensado. Já se a teoria da avaliação cognitiva fosse totalmente válida no ambiente de trabalho, poderíamos prever que a recompensa com base no desempenho reduziria a motivação intrínseca do trabalhador (ROBBINS, 2002).

Para Faccioli, é consenso entre as teorias, que as necessidades humanas atuam de diferentes formas no comportamento. Em um primeiro plano, a própria manifestação das necessidades, conforme sua intensidade e natureza impulsiona as pessoas a procurar objetivos como empregos, realização pessoal ou outros interesses individuais

Na integração das teorias é importante destacar a teoria de ERG, pois por ressaltar as diferenças individuais, considerando as variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural, mostra a relatividade de outras teorias, pois as evidências demonstram que pessoas em culturas diferentes classificam as necessidades de maneiras diversas.

### 3.2.4 Limitações culturais

As limitações culturais estão presentes em todas as teorias motivacionais. Na fixação de objetivos podemos dizer que é preciso tomar cuidado com a aplicação dessa teoria, porque ela assume certas características culturais que não são universais. A hierarquia de Maslow, sustenta que as pessoas começam no nível fisiológico e se movem progressivamente para o topo da hierarquia, na seguinte ordem de necessidades: fisiológica, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Essa Hierarquia, se tiver alguma aplicabilidade, diz respeito à cultura norte-americana. Em países como Japão, Grécia e México, onde a característica de fuga das incertezas é forte, as necessidades de segurança estariam no topo da hierarquia.

Países que prezam a qualidade de vida - Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda, Finlândia - colocariam no topo as necessidades sociais. Podemos prever que, por exemplo, que o trabalho de grupo será mais motivador para os funcionários nos países que enfatizam o critério qualidade (ROBBINS, 2002).

Não é surpresa a teoria da equidade obter adesão relativamente grande nos Estados Unidos, pois para Robbins, os norte-americanos são muito sensíveis à justiça na alocação das recompensas. Nos Estados Unidos, a remuneração e a equidade estão muito vinculadas. Entretanto, evidências recentes sugerem que, em culturas coletivistas, especialmente nos países pertencentes ao antigo bloco socialista da Europa Central e do Leste, os funcionários esperam que as recompensas levem em conta suas necessidades pessoais, bem como seu desempenho.

O desejo de trabalhos interessantes parece ser comum a quase todos os trabalhadores, independente de sua origem cultural. Em um estudo que envolveu sete países, os trabalhadores na Bélgica, Inglaterra, em Israel e nos Estados Unidos classificaram “trabalho interessante” em primeiro lugar entre 11 metas. Este fator ficou em segundo ou terceiro em vários outros países, como Japão, Holanda e Alemanha. Da mesma forma, em um estudo comparativo entre resultados preferenciais do trabalho, com estudantes universitários nos Estados Unidos, no Canadá, na Austrália e em Cingapura, os três itens mais bem classificados em todos eles foram, respectivamente, crescimento, realização e responsabilidade. Ambos os estudos sugerem a existência de certa universalidade da importância dos fatores intrínsecos da teoria de dois fatores (ROBBINS, 2002).

### 3.3 Aplicações da motivação

#### 3.3.1 Administração por objetivos

O principal apelo da administração por objetivos está, indiscutivelmente, em sua ênfase em converter os objetivos gerais da organização em metas específicas para cada unidade organizacional e para cada membro individual da empresa. A administração por objetivos, na verdade, é uma proposta feita há 51 anos, como um meio de usar os objetivos para motivar as pessoas, em vez de controlá-las. Hoje em dia, nenhuma introdução aos conceitos básicos de administração seria completa sem uma discussão sobre este tema. Este tipo de administração operacionaliza o conceito de objetivo por meio de um processo que gera

um efeito cascata de cima para baixo na organização. Os objetivos gerais da organização são traduzidos em objetivos específicos para cada um dos níveis abaixo, sucessivamente (divisões, departamentos, indivíduos). Como os administradores dos escalões inferiores participam da fixação de seus próprios objetivos, a administração por objetivos também funciona “de baixo para cima”. O resultado é uma hierarquia de objetivos, que vincula os objetivos de um nível àqueles do nível seguinte. Para os funcionários, individualmente, a administração por objetivos oferece metas específicas de desempenho pessoal. É importante frisar que há quatro ingredientes comuns aos programas de administração por objetivos. São eles a especificidade, a decisão participativa, um período determinado de tempo e o feedback do desempenho (ROBBINS, 2002).

Nos ingredientes comuns aos programas de administração por objetivos é importante destacar o ingrediente final, o feedback do desempenho. Para Robbins, é um ponto importante avaliar constantemente o progresso em relação às metas estabelecidas. A maneira ideal de fazer isto é fornecer feedback contínuo aos indivíduos, para que possam monitorar e corrigir suas próprias ações. Isto é complementado por uma avaliação periódica por parte da chefia, quando o progresso é revisto.

### 3.3.2 Reconhecendo valores

São diversos os programas de reconhecimento de funcionários, possuindo diferentes formatos. Segundo Robbins (2002), de acordo com 1500 trabalhadores, pesquisados em diversos setores de atividade, para se descobrir o que eles consideram o maior agente motivador do trabalho, a resposta foi reconhecimento, reconhecimento e mais reconhecimento.

De acordo com a teoria do reforço, recompensar um comportamento com o reconhecimento, logo após a sua ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição. O reconhecimento pode ter várias formas. Você pode cumprimentar um subordinado em particular pelo seu bom desempenho. Pode também enviar um bilhete ou uma mensagem por e-mail, com um elogio a respeito de algo positivo que o funcionário tenha feito. Para aqueles funcionários com forte necessidade aceitação social, o elogio pode ser feito em público. Segundo Robbins, para reforçar a coesão e a motivação dos grupos, pode-se celebrar o sucesso das equipes, realizar reuniões para o reconhecimento das contribuições e realizações de sucesso dos grupos .

Na economia e competitividade globalizadas, as organizações procuram alternativas para minimizar os custos. Neste contexto, Robbins, afirma que os programas de reconhecimento, tornam-se particularmente atraentes. Comparando com outros agentes motivadores, o reconhecimento do desempenho de um funcionário custa pouco ou nada. De acordo com Robbins, uma pesquisa recente com 3.000 empresários mostrou que dois terços deles utilizam ou planejam utilizar programas especiais de reconhecimentos.

Um dos procedimentos mais conhecidos e amplamente utilizados neste sentido são os sistemas de sugestões. Os funcionários fazem sugestões sobre melhoria de processos ou redução de custos, e são recompensados com pequenas quantias em dinheiro. Os japoneses são particularmente eficazes para fazer tais sistemas funcionarem. Por exemplo, uma fábrica típica de autopeças de alto desempenho gera uma média de 47 sugestões por funcionário, pagando cerca de 35 dólares cada sugestão. Em comparação, uma fábrica ocidental do mesmo porte gera apenas uma sugestão por funcionário/ano, pagando 90 dólares por sugestão.

### 3.3.3 Participação com envolvimento

Hoje, mais que antes, o envolvimento de funcionários com a organização faz-se necessário. É importante a identificação e o comprometimento do funcionário com os objetivos e a missão da organização. Robbins (2002), define envolvimento dos funcionários como “um processo participativo que utiliza o contingente total de funcionários e tem por objetivo estimular um crescente comprometimento com o sucesso da organização”. A lógica por trás deste processo é que, por meio do envolvimento dos funcionários naquelas decisões que lhes dizem respeito e aumentando sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego. Para Robbins, é importante ficar claro que participação e envolvimento não são sinônimos. Participação é um termo mais limitado. Ele é um subconjunto dentro do cenário mais amplo do envolvimento. Todos os programas de envolvimento de funcionários incluem forma de participação, mas o termo, em si, é bastante limitado.

Segundo Robbins, existem quatro formas de envolvimento de funcionários: gestão participativa, participação por representação, círculos de qualidade e planos de participação acionária para os funcionários.

- a) **Gestão Participativa** – A principal característica comum a todos os programas de gestão participativa é a utilização do processo decisório coletivo. Ou seja, os subordinados realmente compartilham um grau significativo de poder decisório com seus chefes imediatos. A gestão participativa não é adequada a todas às empresas ou todas as unidades de uma empresa. Para que funcione ela precisa de tempo.
- b) **Participação por Representação** – Praticamente todos os países de Europa Ocidental possuem alguma legislação que exige que as empresas pratiquem a participação por representação. Em vez de dizer que, em vez de participar diretamente das decisões, os funcionários o fazem por meio de um pequeno grupo de representantes. O objetivo da participação por representação é considerada como a representação do poder dentro da organização, colocando os funcionários em pé de igualdade com os interesses dos dirigentes e dos acionistas da empresa.
- c) **Círculo de Qualidade** – Compreende um grupo de trabalho que compartilham uma área de responsabilidade. Encontram-se regularmente, uma vez por semana, no horário de trabalho, para discutir seus problemas de qualidade, investigar as causas destes problemas, recomendar soluções e tomar as ações corretivas. Assumem a responsabilidade pela solução de problemas de qualidade, gerando e avaliando seu próprio feedback.
- d) **Plano de Participação Acionária** – Pode significar uma série de coisas, desde participação acionária na empresa até indivíduos que trabalham na própria empresa da qual são donos. Em um programa deste tipo, é criado um fundo de ações para os funcionários. As empresas contribuem com ações ou dinheiro para comprá-las. Embora os funcionários tenham as ações, geralmente não podem dispor delas enquanto trabalham na empresa. Estes planos de participação têm o poder de aumentar a satisfação com o trabalho e a motivação.

#### 3.3.4 Remuneração variável

O que diferencia esta forma de remuneração das mais tradicionais é que, em vez de pagar o funcionário apenas por seu tempo de trabalho ou cargo exercido, uma parte da remuneração se baseia em alguma medida de desempenho, individual e/ou organizacional. Segundo Robbins (2002), a remuneração variável é atraente para os dirigentes das empresas,

pois há uma flutuação da remuneração. Ela transforma parte dos custos fixos com a força de trabalho em custos variáveis, reduzindo, dessa forma, as despesas quando o desempenho cai. A remuneração variável, desta forma, passa a ser o reconhecimento de uma contribuição, e não apenas um direito conquistado. Ao longo do tempo os funcionários percebem que aqueles que têm melhor desempenho desfrutam de uma remuneração maior, de acordo com sua contribuição, enquanto os menos esforçados vêem sua remuneração estagnar-se. Estudos confirmam que as organizações que adotam planos de participação nos lucros têm maior lucratividade do que as demais. Da mesma forma, as evidências indicam que a participação nos resultados aumenta a produtividade na maioria dos casos, além de freqüentemente ter impacto positivo sobre as atitudes dos funcionários.

Segundo Chiavenato (1998), por ser fixa, a remuneração tradicional não motiva as pessoas a um desempenho; principalmente quando na empresa os salários são iguais e os desempenhos, desiguais. As organizações têm feito grandes esforços para aumentar a produtividade e incrementar a eficiência. É importante frisar que a produtividade das pessoas só aumenta e se mantém quando elas também têm interesse em produzir mais.

A remuneração variável tem forte vantagem em relação a outros benefícios, pois o funcionário somente recebe mais dinheiro se a empresa tiver os ganhos de produtividade negociados no início do exercício. A remuneração variável não pressiona o custo das empresas. Ela é autofinanciada com o aumento da produtividade e com a redução de custos (CHIAVENATO, 1998).

### 3.3.5 Remuneração por habilidades

O plano de remuneração de habilidades, também chamado de remuneração por competência, para Robbins (2002), estabelece o nível salarial com base na quantidade de habilidades do funcionário ou na variedade de funções que ele é capaz de desempenhar. Além de estimular os trabalhadores a ampliarem seu leque de competência, esse plano traz outros benefícios. Eles facilitam a comunicação dentro das organizações, porque as pessoas passam a entender melhor o trabalho dos outros. Onde esses planos são adotados, é mais difícil ouvir a frase “isto não é meu serviço!”. Outro ponto forte, é que esses planos ajudam a satisfazer as necessidades daqueles funcionários mais ambiciosos, que não têm muitas oportunidades de progresso. Essas pessoas podem aumentar seus rendimentos sem a necessidade de uma promoção.



Os planos de remuneração com base nas habilidades não enfocam o nível de desempenho. Eles estão voltados apenas para a questão sobre as pessoas conseguirem ou não realizar determinadas competências. Para Robbins, algumas habilidades, como inspeção de qualidade ou condução de equipes, o nível do desempenho pode ser discutível. Embora seja possível avaliar o desempenho dos funcionários em cada habilidade e combiná-lo com um plano de remuneração com base nas habilidades, isto não é parte inerente desses programas.

### 3.3.6 Benefícios flexíveis

Os planos de benefícios flexíveis são planos que permitem os funcionários escolher entre os diversos tipos de benefícios oferecidos pela empresa. Segundo Robbins (2002), a idéia é permitir que cada funcionário escolha seu pacote de acordo com suas próprias necessidades e situação. Esses programas substituem o tradicional plano “igual para todo mundo”, que dominou as organizações por mais de 50 anos. Os programas tradicionais de benefícios foram desenhados para atender ao funcionário típico da década de 50, um homem com uma esposa e dois filhos para sustentar. Hoje, menos de 10% dos trabalhadores de hoje se ajustam a este estereótipo. Enquanto 25% dos trabalhadores hoje são solteiros, cerca de um terço da força de trabalho é parte de um casal com duas fontes de renda e nenhum filho. Dessa, forma, os programas tradicionais não mais atendem às necessidades dessa força de trabalho diversificada.

Em relação aos benefícios, hoje as opções podem incluir planos de saúde caros ou baratos, com ou sem deduções; planos de assistência médica que incluam atendimentos dentários, oftalmológicos e otorrinolaringológicos; seguro de incapacitação; diversos planos de poupança e previdência; seguro de vida; planos de financiamento para educação; e tempo livre extra. Os funcionários escolhem, então, as opções de seu interesse, dentro da quantia disponível em sua conta.

Os benefícios flexíveis estão sendo considerados, pelos profissionais de recursos humanos das empresas adeptas ao pacote, uma arma para atrair, reter e motivar talentos. Cláudia Briganti, supervisora de benefícios da DuPont, considera os benefícios flexíveis mais um método para motivar os funcionários, justamente por eles poderem montar o próprio pacote de benefícios de acordo com a sua necessidade. Sandra Capelli, consultora de recursos humanos da empresa, percebe que, mesmo o método sendo novo, os funcionários já estão satisfeitos.

### 3.4 Diferenças de gênero

A neurologia, especialidade médica e científica que estuda o funcionamento do cérebro, segundo Oliveira (1997), para horror das feministas radicais, indica que homens e mulheres não são tão iguais quanto elas pensavam. Mas para terror dos machistas, o funcionamento do cérebro desvendado não indica, em nenhum momento, que as características masculinas são melhores e as femininas piores. Eles têm habilidades diversas. Diverso quer dizer apenas diferente. No cérebro não há hierarquia, nem superior nem inferior. É sabido que o cérebro do homem e da mulher são diferentes. O dela pesa em média 1.150 gramas, e o dele perto de 1400.

Oliveira informa ainda que peso e tamanho não são indicativos de inteligência. As diferenças são de outra natureza. Cientistas ainda não têm muita certeza, mas desconfiam de que a diferença de habilidades é determinada pelos hormônios masculinos e femininos. Eles levantam a hipótese de a testosterona também influir no funcionamento do cérebro, de forma a permitir o desenvolvimento de certas habilidades, que não seriam comuns às mulheres. Elas também têm hormônio masculino, mas em menor quantidade. Assim como os homens carregam um pouco do hormônio feminino, a progesterona. Esse autor fala de pesquisas que levantam indícios de que outro hormônio faz algumas diferenciações entre homens e mulheres. Trata-se da prolactina, fabricado no próprio sistema nervoso, que é responsável pela produção de leite durante a amamentação. A prolactina ajudaria também a provocar o estado de choro, e como está presente no organismo das mulheres em maior quantidade, isto explicaria o fato de elas abrirem o “berreiro” por qualquer coisa, comprovando que existe um fator biológico por trás das lágrimas. Ela indica que os homens choram menos do que as mulheres, mas não serve para justificar o chavão “homem não chora”, que não passa de uma imposição cultural, fruto da educação. Ao fim, sabemos, e a ciência vem corroborar, que as mulheres são mais emotivas e os homens mais racionais.

As mulheres, segundo Oliveira, estão em contato direto com seus sentimentos, mais que os homens, onde prevalece o lado racional. Elas também demonstram mais capacidade de perceber as emoções dos outros. Para Robbins (2002), as evidências no que se refere às emoções e às habilidades para entender as emoções alheias, realmente confirmam as diferenças entre homens e mulheres. Ao compararmos os sexos, as mulheres mostram maior expressão emocional do que os homens; elas experimentam as emoções mais intensamente; e

demonstram com mais frequência tanto emoções positivas como negativas, com exceção da raiva. Ao contrário dos homens, as mulheres ao expressarem suas emoções se sentem mais confortáveis. Por fim, elas se saem melhor na percepção de indícios não-verbais ou paralingüísticos.

Segundo Robbins, são três as respostas possíveis que podem explicar essas diferenças. Uma das explicações seria a forma como homens e mulheres são socializados. Os homens, diferentemente das mulheres, são criados para serem durões e corajosos; mostrar as emoções não é consistente com essa imagem. Uma segunda explicação é que elas teriam uma capacidade inata maior para perceber as emoções dos outros e expressar as suas próprias. A terceira explicação seria que as mulheres precisam mais de aprovação social e, por isso, têm propensão maior para expressar emoções positivas como a felicidade.

A psicanálise vê o sexo como determinante do comportamento humano. Para Oliveira (1997), a menina não tem dificuldade de formar uma identidade. Ela reconhece-se no feminino materno, cresce a partir da identificação. O menino, ao contrário, tem de encontrar a identidade na negação. Ele é diferente da mãe, a quem está preso e de quem depende. Precisa se diferenciar e penetrar no mundo dos homens para encontrar sua identidade. Na verdade, tanto os homens, como as mulheres, têm seus conflitos. Oliveira, afirma que a dificuldade de homens e mulheres em solucionar esses conflitos, mantém cada vez mais cheios os divãs de psicanalistas e psicólogos. Essa dificuldade interfere na construção da personalidade, nas relações afetivas e sexuais de homens e mulheres e, como consequência, nas relações sociais e profissionais.

É importante destacar que, segundo Shinyashiki (1990), os homens estão deixando de lado as divisões de tarefas, abandonando as especializações e começando a se desenvolver por inteiro, expondo seu lado emocional, procurando relacionamentos interpessoais próximos. Para Shinyashiki, são “homens à procura de sua própria história”. De acordo com a professora Fany Malin Tchaicovsky e Dov Elizur (2000, [https://sistema.planalto.gov.br/spmulheres/textos/BC%20MULHER/diferenas\\_de\\_gnero.pdf](https://sistema.planalto.gov.br/spmulheres/textos/BC%20MULHER/diferenas_de_gnero.pdf), acesso em 09/09/2008, às 17:12 horas), hoje, nas sociedades em desenvolvimento, as mulheres não estão mais confinadas em seu lar, cuidando do afazeres domésticos, elas encontram-se ativamente engajadas em várias profissões e contribuem significativamente para o desenvolvimento econômico do país.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE

4.1 Amostra - 30 sujeitos, assim distribuídos:

GÊNERO	QUANTIDADE	%
Homem	15	50
Mulher	15	50
<b>TOTAL</b>	30	100

Foi realizado questionário com 30 pessoas, sendo 15 homens e 15 mulheres, todos na faixa etária entre 30 e 45 anos, funcionários de empresas públicas e privadas de Brasília-DF, das classes A, B e C, seguindo a classificação proposta pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa - ABEP (2008, [http://www.abep.org/codigosguias/Criterio\\_Brasil\\_2008.pdf](http://www.abep.org/codigosguias/Criterio_Brasil_2008.pdf), acesso em 11/09/2008, às 22:09 horas), em relação às classes, no que se refere à renda, o quadro é o seguinte:

### RENDA FAMILIAR POR CLASSES

Classe	Renda média familiar (R\$)
A1	9.733,00
A2	6.564,00
B1	3.479,00
B2	2.013,00
C1	1.195,00
C2	726,00
D	485,00
E	277,00

### 4.2 Questões

4.2.1 Você foi encarregado de executar um projeto e tem carta branca para agir. O que gostaria de fazer logo?

a) definir os objetivos e as dificuldades que podem surgir

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	0	0	0	0
2 (Sou indiferente)	0	0	0	0
3 (Gostaria)	4	26,66	9	60
4 (Gostaria muito)	11	73,34	6	40
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

A maioria dos homens e mulheres (100%), gostariam de definir os objetivos e as dificuldades que podem surgir, sendo que 73,34% dos homens, contra 40% das mulheres, gostariam muito. Os homens continuam tendo a necessidade de realização profissional, e as mulheres, ao contrário de tempos atrás, vêm participando ativamente do mercado de trabalho e tendo desejo no sucesso pessoal no que diz respeito à área profissional.

b) escolher pessoas amigas e de sua confiança para trabalhar com você

<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>HOMENS</b>		<b>MULHERES</b>	
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>1</b> (Não gostaria)	4	26,67	1	6,66
<b>2</b> (Sou indiferente)	4	26,67	6	40
<b>3</b> (Gostaria)	7	46,66	8	53,34
<b>4</b> (Gostaria muito)	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Foi verificado que 53,34% dos homens não gostariam ou seriam indiferentes a escolher pessoas amigas e de confiança para trabalhar, sendo que este mesmo número é o percentual de mulheres que gostariam. Uma possível explicação reside no fato de que mulheres parecem mais interessadas em relacionamentos, segundo informa Robbins, citado no item 3.4 do presente trabalho.

c) estabelecer claramente as normas que vão reger o andamento do projeto

<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>HOMENS</b>		<b>MULHERES</b>	
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>1</b> (Não gostaria)	2	13,33	0	0
<b>2</b> (Sou indiferente)	0	0	1	6,67
<b>3</b> (Gostaria)	3	20	2	13,33
<b>4</b> (Gostaria muito)	10	66,67	12	80
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Tanto homens como mulheres, em sua maioria, gostariam de estabelecer claramente as normas que irão reger o andamento do projeto, sendo que as mulheres se destacam, com 93,33%, enquanto os homens apresentam um percentual de 86,67%. Essa característica de poder mostra também uma organização, que é peculiar da mulher, na área profissional.

#### 4.2.2 Como gostaria de ser visto no seu local de trabalho?

##### a) pessoa empreendedora e cheia de iniciativa

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	2	13,33	0	0
2 (Sou indiferente)	1	6,66	1	6,67
3 (Gostaria)	4	26,67	5	33,33
4 (Gostaria muito)	8	53,34	9	60
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

A maioria dos homens e mulheres gostariam de ser vistos no seu local de trabalho como pessoa empreendedora e cheia de iniciativa, sendo que as mulheres em percentual maior, 93,33% contra 80,01% dos homens. Apenas 6,67% das mulheres não gostariam de ser vistas dessa forma, contra cerca de 20% dos homens, que não gostariam ou são indiferentes a isso. É importante para as mulheres, serem valorizadas, elogiadas. Segundo Robbins, item 3.4 deste trabalho, as mulheres precisam mais de aprovação social.

##### b) pessoa simpática e colaboradora

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	2	13,33	0	0
2 (Sou indiferente)	4	26,67	4	26,67
3 (Gostaria)	4	26,67	6	40
4 (Gostaria muito)	5	33,33	5	33,33
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Ser visto como pessoa simpática e colaboradora é o pensamento da maioria dos homens e mulheres. No entanto, entre as mulheres apenas 26,67% são indiferentes, contra 40% dos homens que não gostariam ou são indiferentes a isso. Esse achado é coerente com o fato de que as mulheres são mais ligadas a relacionamentos, valorizam a amizade e sentem necessidade de serem vistas dessa forma. Como citado no item 3.4 deste trabalho, por Robbins, os homens, diferentemente das mulheres, são criados para serem durões e corajosos.

##### c) pessoa influente e líder

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	2	13,33	0	0
2 (Sou indiferente)	2	13,33	4	26,67
3 (Gostaria)	4	26,67	5	33,33

<b>4 (Gostaria muito)</b>	7	46,67	6	40
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Praticamente o percentual é o mesmo entre homens e mulheres quanto à preferência por ser visto como uma pessoa influente e líder. A maioria, 73,34% para os homens e, 73,33% para as mulheres, gostariam de ser vistos dessa maneira. Uma das características da necessidade de poder, é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm esta necessidade em alta, gostam de estar “no comando”, conforme ressalta Robbins, no item 3.2.2.2, do presente trabalho.

4.2.3 Três empregos são oferecidos na mesma organização, com os mesmos vencimentos. Em qual gostaria de trabalhar?

a) planejamento de um novo produto

<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>HOMENS</b>		<b>MULHERES</b>	
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>1 (Não gostaria)</b>	1	6,67	0	0
<b>2 (Sou indiferente)</b>	4	26,67	1	6,67
<b>3 (Gostaria)</b>	5	33,33	9	60
<b>4 (Gostaria muito)</b>	5	33,33	5	33,33
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

A maioria das mulheres (93,33%), gostaria de trabalhar no planejamento de um novo produto, e apenas 6,67% não gostariam. Os homens (66,66%), gostariam, e 33,34% não gostariam ou seriam indiferentes. Percebe-se assim que as mulheres apresentaram maior necessidade de realização nesta questão. O planejamento de um novo produto indica desafio, possibilidade de mostrar suas idéias, de ser ouvido; fatores importantes para as mulheres. Para Robbins, item 3.3.3, deste trabalho, uma certa autonomia é fator motivador, tanto para homens como para mulheres.

b) desenvolvimento de equipes

<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>HOMENS</b>		<b>MULHERES</b>	
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>1 (Não gostaria)</b>	2	13,33	2	13,33
<b>2 (Sou indiferente)</b>	2	13,33	1	6,67
<b>3 (Gostaria)</b>	9	60	7	46,67
<b>4 (Gostaria muito)</b>	2	13,34	5	33,33
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Homens e mulheres, em sua maioria, gostariam de trabalhar com desenvolvimento de equipes, sendo que os homens apresentam um percentual de 73,34% e as mulheres se destacam com um percentual de 80%. O relacionamento e o envolvimento humano é mais relevante para as mulheres. Neste presente trabalho, item 3.4, Robbins afirma que as mulheres têm mais habilidade para entender as emoções alheias.

c) direção de um novo projeto

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	2	13,33	1	6,67
2 (Sou indiferente)	1	6,67	1	6,67
3 (Gostaria)	6	40	6	40
4 (Gostaria muito)	6	40	7	46,66
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Homens, com 80%, gostariam de trabalhar na direção de um novo projeto, e ainda mais mulheres, com 86,66% gostariam de atuar nessa área. As mulheres buscam, cada vez mais, espaço no mercado de trabalho, e procuram galgar cargos de direção, que seria a realização profissional num mercado que ainda tem homens na maioria dos cargos de comando.

#### 4.2.4 De qual das pesquisas gostaria de participar?

a) identificação de itens de controle para um projeto

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	2	13,33	2	13,33
2 (Sou indiferente)	2	13,33	3	20
3 (Gostaria)	7	46,67	7	46,67
4 (Gostaria muito)	4	26,67	3	20
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

A maioria dos homens da pesquisa (73,34%), assim como a maioria das mulheres (66,67%), gostariam de participar na identificação de itens de controle para um projeto. Verifica-se que os homens apresentam algum destaque a maior nesta questão. Analisando este quadro, creio que os homens vão de encontro ao que diz Robbins, no item 3.2.2.2, do presente



trabalho, segundo ele os grandes realizadores não gostam de situações muito fora de controle, e têm melhor desempenho quando percebem a probabilidade de 50% de chance de sucesso.

b) nível de qualidade de vida oferecido aos empregados de uma organização

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	2	13,33	1	6,67
2 (Sou indiferente)	0	0	2	13,33
3 (Gostaria)	10	66,67	3	20
4 (Gostaria muito)	3	20	9	60
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Em relação à pesquisa de qualidade de vida oferecida aos empregados de uma organização, 86,67% dos homens e, 80% das mulheres, gostariam de participar. No entanto, vale ressaltar que o percentual de homens que gostariam muito dessa alternativa é bem menor que o de mulheres. Os homens sempre foram mais voltados ao trabalho, à área profissional, e apesar de estarem se conscientizando da importância da qualidade de vida nos dias atuais, as mulheres, por sua vez, continuam ressaltando esse aspecto. Considerando a teoria de ERG, como citado no item 3.2.2, deste trabalho, variáveis como educação e ambiente cultural e familiar podem ajudar a explicar a preocupação das mulheres em relação à qualidade de vida.

c) pesquisa eleitoral

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	8	53,34	6	40
2 (Sou indiferente)	4	26,67	7	46,67
3 (Gostaria)	2	13,33	2	13,33
4 (Gostaria muito)	1	6,66	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Em sua maioria, tanto homens como mulheres, não gostariam de participar de uma pesquisa eleitoral. Apenas 19,99% dos homens, e 13,33% das mulheres, demonstraram interesse nesse tipo de pesquisa. A falta de interesse retrata, provavelmente, o ceticismo, tanto de homens, como de mulheres, em relação à política. Exemplos de má administração, corrupção e ausência de política social explicam a falta de credibilidade dos políticos.

#### 4.2.5 Onde gostaria de empregar dinheiro?

a) num curso de pós-graduação

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	1	6,67	1	6,67
2 (Sou indiferente)	2	13,33	2	13,33
3 (Gostaria)	7	46,67	5	33,33
4 (Gostaria muito)	5	33,33	7	46,67
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

A grande e idêntica maioria de homens e mulheres (80%), gostariam de investir o dinheiro num curso de pós-graduação. Esse tipo de investimento pode constituir uma boa maneira de pensar no futuro profissional. Investir na própria educação, é estar sempre se atualizando nos estudos e em sua área de atuação. A cada dia a qualidade da concorrência aumenta e a disputa por uma vaga ou um cargo fica mais acirrada. Como bem colocado no item 3.3.5, do presente trabalho, a remuneração por habilidades, segundo Robbins, estabelece o nível salarial com base na quantidade de habilidades do funcionário ou na variedade de funções que ele é capaz de desempenhar.

b) em uma viagem de férias com a família

PONTUAÇÃO?	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	2	13,33	0	0
2 (Sou indiferente)	0	0	0	0
3 (Gostaria)	6	40	6	40
4 (Gostaria muito)	7	46,67	9	60
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Investir o dinheiro em uma viagem de férias com a família tem a aceitação de 100% das mulheres, e de 86,67% dos homens. O valor da família continua ocupando espaço especial para homens e mulheres. Uma boa base familiar é de grande relevância para a formação do indivíduo. Nas mulheres o lado afetivo sobressai, talvez pela criação familiar e pela própria característica feminina, mais emocional e mais ligada a relacionamentos, a julgar pela informação de Oliveira, item 3.4, deste trabalho, sobre o fato de que as mulheres estão em contato direto com seus sentimentos, mais que os homens, onde o lado racional é característico.

c) numa campanha eleitoral

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	11	73,33	12	80
2 (Sou indiferente)	0	0	1	6,67
3 (Gostaria)	3	20	2	13,33
4 (Gostaria muito)	1	6,67	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Os homens, assim como as mulheres, em sua grande maioria, não gostariam de aplicar o dinheiro em uma campanha eleitoral. Apenas 26,67% dos homens, e 13,33% das mulheres, mostraram interesse nessa aplicação. O quadro político atual, de denúncias e irregularidades, provavelmente faz com que, tanto homens, como mulheres, não tenham interesse e nem segurança em investir recursos numa campanha eleitoral.

4.2.6 Você comparece a um jantar. Há vaga em 3 mesas com 2 profissionais de diferentes áreas em cada uma delas. Em qual mesa gostaria de ficar?

a) uma arquiteta especialista em projetos de interiores e um executivo da área de planejamento

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	1	6,66	1	6,67
2 (Sou indiferente)	6	40	3	20
3 (Gostaria)	4	26,67	6	40
4 (Gostaria muito)	4	26,67	5	33,33
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

A maioria, não muito elevada, dos homens (53,34%), gostariam de sentar-se à mesa junto com uma arquiteta especialista em projetos de interiores e um executivo da área de planejamento. Esse interesse, por parte das mulheres, foi mais elevado (73,33%), isto demonstra, nesta questão, uma maior necessidade feminina de realização, pois esta é a alternativa que, no teste, representa o motivo de realização. Como bem colocado por Fany Malin Tchaicovsky e Dov Elizur, no item 3.4, deste trabalho, apesar das dificuldades, críticas e preconceito, as mulheres continuam lutando pela sua realização profissional; elas não estão mais confinadas em casa. Hoje, encontram-se ativamente engajadas em várias áreas profissionais, contribuindo de forma relevante para o desenvolvimento do econômico do país.

b) um monge budista e um médico do “Médicos sem Fronteira”

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	4	26,66	3	20
2 (Sou indiferente)	3	20	4	26,67
3 (Gostaria)	8	53,34	4	26,67
4 (Gostaria muito)	0	0	4	26,66
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

A maioria de homens e mulheres ficaram, tecnicamente, empatados em relação à vontade de sentar-se ao lado de um monge budista e um médico do “Médicos sem fronteira”. Homens (53,34%), e mulheres (53,33%). Na necessidade de afiliação, segundo a teoria de McClelland, citado no item 3.2.2.2, deste trabalho, há o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. A escolha, nesta questão, da maioria dos homens e das mulheres, vai ao encontro dessa necessidade. Chega a ser surpreendente este empate, pois as mulheres são mais ligadas a relacionamentos, entretanto, segundo Shinyashiki, no item 3.4, deste presente trabalho, os homens estão deixando, em segundo plano, as divisões de tarefas, abandonando as especializações e começando a se desenvolver por inteiro. Para Shinyashiki, são “homens à procura de sua própria história”.

c) um deputado federal e o proprietário de uma cadeia de supermercados

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	8	53,34	8	53,34
2 (Sou indiferente)	2	13,33	3	20
3 (Gostaria)	3	20	4	26,66
4 (Gostaria muito)	2	13,33	0	0
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

A maioria das mulheres (73,34%), e dos homens (66,67%), não gostariam ou são indiferentes em relação a sentar-se à mesa com um deputado federal e o proprietário de uma cadeia de supermercados. Para Kwasnicka, item 1.1, do trabalho aqui apresentado, já que os salários não são tão atraentes, as pessoas buscam no campo profissional ensinamento ou algo que as completem, que as motivam como pessoa. Na questão acima, homens e mulheres, as mulheres em maior porcentagem, parecem não acreditar que um deputado federal e um dono de uma rede supermercados, em virtude das atuais influências políticas e comerciais, possam acrescentar algo de positivo.

#### 4.2.7 Como prêmio, o que gostaria de receber do seu chefe?

a) uma filmadora

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	2	13,33	2	13,33
2 (Sou indiferente)	5	33,34	3	20
3 (Gostaria)	6	40	6	40
4 (Gostaria muito)	2	13,33	4	26,67
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Receber do chefe, uma filmadora como prêmio, foi o interesse de 53,33% dos homens, e de 66,67% das mulheres. Filmadora é algo que permite um grande controle para quem a utiliza: filmar o que quiser, quando, onde e de que forma desejar; necessidade de realizar algo pessoal. As mulheres, neste item, demonstram mais desejo de realização.

b) um jantar com os amigos

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	0	0	1	6,67
2 (Sou indiferente)	2	13,33	1	6,67
3 (Gostaria)	8	53,34	7	46,66
4 (Gostaria muito)	5	33,33	6	40
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Um jantar com os amigos, como prêmio, teve o interesse da grande maioria dos homens (86,67%), e das mulheres (86,66%). Nesta questão, há um grande desejo de homens e mulheres em relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Neste quadro, segundo a teoria de McClelland, verifica-se a necessidade de afiliação, e os homens surpreendem com um alto índice de aceitação, corroborando o que diz Shinyashiki no item 3.4 deste trabalho; ele acredita que os homens estão procurando se desenvolver por inteiro, expondo seus sentimentos e deixando de lado as divisões de tarefas.

c) uma vaga com seu nome no estacionamento de sua empresa

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
1 (Não gostaria)	2	13,34	2	13,33
2 (Sou indiferente)	5	33,33	4	26,67
3 (Gostaria)	3	20	4	26,67
4 (Gostaria muito)	5	33,33	5	33,33
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Ter como prêmio do chefe, uma vaga com o nome no estacionamento da empresa, foi a vontade de 53,33% dos homens, e de 60% das mulheres. Essa preferência, em maior número para as mulheres, neste quesito, demonstra a preocupação com *status* e a aparência. No atual mercado profissional, as mulheres sentem a necessidade de afirmação, de ter a estima em alta, de serem respeitadas. Há, aqui, uma característica da necessidade de poder. Segundo Chiavenato, no item 3.1, deste presente trabalho de pesquisa, a motivação refere-se ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo, que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

#### 4.3 Motivos

##### 4.3.1 Motivo de Realização (alternativas “A” de resposta)

PONTUAÇÃO	HOMENS		MULHERES	
	Frequência	%	Frequência	%
<b>7</b> (Não gostaria)	0	0	0	0
<b>8 a 14</b> (Sou indiferente)	0	0	0	0
<b>15 a 21</b> (Gostaria)	7	46,67	5	33,33
<b>22 a 28</b> (Gostaria muito)	8	53,33	10	66,67
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Algumas características, no questionário avaliado, mostram a necessidade de realização: definir objetivos e as dificuldades que podem surgir na execução de um projeto; ser visto, no seu local de trabalho, como pessoa empreendedora e cheia de iniciativa; interesse em trabalhar com planejamento de um novo produto; atuar em pesquisa de identificação de itens de controle para um projeto; aplicar o dinheiro num curso de pós-graduação; ter contato, entre vários profissionais, com uma arquiteta especialista em projetos de interiores e um executivo da área de planejamento; vê uma filmadora como um bom presente com o qual gostaria de ser presenteado. Em sua totalidade, tanto os homens, como as mulheres, desejam ser realizadores, sendo que 66,67% das mulheres, contra 53,33%, gostam muito.

Essas características mostram a necessidade de realização, de satisfazer-se pessoalmente, buscar a excelência, lutar pelo sucesso profissional. Segundo a teoria de McClelland, citado no item 1.2.1, do presente trabalho, os grandes realizadores gostam de desafios, de mostrar sua competência, têm o desejo de fazer a coisa melhor, com mais

eficiência do que já foi feito anteriormente; além de preferirem situações que estão dentro de controle. Quando há boa probabilidade de sucesso, eles têm um desempenho melhor. O sucesso tem que ser fruto do seu trabalho.

Homens e mulheres demonstraram, em sua totalidade, segundo a teoria de McClelland, que são realizadores. Não gostam de surpresas quando se refere a trabalho; estão sempre procurando empreender e ter iniciativa; planejamento é sempre prioridade; itens de identificação e controle são sempre enfatizados; investem sempre em sua formação profissional; procuram estar em contatos com pessoas competentes e que atuam em sua área.

Segundo Oliveira, no item 1.2.1, entre homens e mulheres, em se tratando de motivação, deve existir diferenças, principalmente quando relacionado à área profissional. As necessidades das mulheres vão ao encontro à teoria de dois fatores, de Herzberg, comentada por Chiavenato no item 3.2.1.3. Para ele os fatores motivacionais ou intrínsecos envolvem os sentimentos de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização.

#### 4.3.2 Motivo de Afiliação (alternativas “B” de resposta)

<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>HOMENS</b>		<b>MULHERES</b>	
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>7</b> (Não gostaria)	0	0	0	0
<b>8 a 14</b> (Sou indiferente)	2	13,33	0	0
<b>15 a 21</b> (Gostaria)	8	53,34	8	53,34
<b>22 a 28</b> (Gostaria muito)	5	33,33	7	46,67
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Na tabela acima, seguindo a teoria de McClelland, a necessidade de afiliação, é característica da maioria dos homens (86,67%), e de 100% das mulheres. Neste quadro, aspectos como, escolher pessoas amigas e de confiança para trabalhar; ser vista no local de trabalho como uma pessoa simpática e colaboradora; trabalhar com desenvolvimento de equipes; participar de pesquisa para verificar nível de qualidade de vida na empresa; empregar o dinheiro em uma viagem de férias com a família; ter contato com pessoas como um monge budista; e ganhar, como prêmio do chefe, um jantar com os amigos, demonstram a presença forte da necessidade de afiliação.

Segundo a teoria de McClelland, na necessidade de afiliação o aspecto social é muito importante, há o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Como explica Robbins, no item 1.2.1, nesta necessidade o indivíduo quer ser aceito pelos outros. Segundo ele, as pessoas que têm esta orientação buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

Para Chiavenato, no item 3.1, do presente trabalho de pesquisa, o comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Na presente questão, a necessidade de afiliação estando presente em 100% das mulheres é perfeitamente compreensível, pois as mulheres estão diretamente ligadas aos sentimentos, mais que os homens, como entende Oliveira, item 3.4, deste trabalho; para ele as mulheres são mais emotivas e os homens mais racionais. Para Robbins, item 3.4, talvez a explicação para essas diferenças, seja a forma como homens e mulheres são educados e socializados. As mulheres não têm medo de demonstrar seus sentimentos, ao contrário dos homens, que são criados para ser durões e corajosos.

#### 4.3.3 Motivo de Poder (alternativas “C” de resposta)

<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>HOMENS</b>		<b>MULHERES</b>	
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>7</b> (Não gostaria)	0	0	0	0
<b>8 a 14</b> (Sou indiferente)	4	26,66	2	13,33
<b>15 a 21</b> (Gostaria)	8	53,34	11	73,34
<b>22 a 28</b> (Gostaria muito)	3	20	2	13,33
<b>TOTAL</b>	15	100,00	15	100,00

Características ligadas à necessidade de poder como, esclarecer claramente as normas que vão reger o andamento de um projeto; ser visto, no trabalho, como uma pessoa influente e líder; trabalhar na direção de um novo projeto; e ter uma vaga com o nome no estacionamento da empresa, é a vontade da maioria, tanto de homens (73.34%), como de mulheres (86,67%).

Mesmo a mulher procurando espaço, querendo ser reconhecida e tendo êxito cada vez maior no mercado de trabalho, é surpreendente que o percentual de mulher seja maior que o dos homens no que se refere à necessidade de poder. Pela própria criação familiar e



socialização, os homens foram educados para ter o poder, ter o comando; e num passado não muito distante, as mulheres para ser donas de casa e esposas exemplares.

Com as conquistas das mulheres na área profissional e conseqüentemente em suas vidas, novas necessidades também foram surgindo. Segundo Chiavenato, no item 3.1, deste presente trabalho, a motivação refere-se ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo, que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. Com a oportunidade, o crescimento pessoal no mercado de trabalho e a perspectiva de sucesso profissional, as mulheres já mostram o desejo de influenciar, de controlar e de comandar. Desejo, este, que era exclusividade dos homens.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou avaliar as principais semelhanças e divergências nas motivações de homens e mulheres que atuam no mercado de trabalho nas mais diversas áreas, considerando a teoria de McClelland. Para isso, foram identificados os motivos de homens e mulheres, conforme proposta de McClelland. Foram também comparados os motivos de homens e mulheres a fim de verificar convergências e divergências.

Os achados de pesquisa permitem concluir que:

### 5.1 Com relação ao motivo de realização

Tanto homens como mulheres, em sua maioria, tem a necessidade de realizar-se profissionalmente, de mostrar sua competência e de enfrentar desafios. Investir o dinheiro em um curso de pós-graduação é o ponto em que homens e mulheres se assemelham. Eles acreditam que, aplicar o dinheiro em estudos, é a melhor maneira de utilizá-lo, pois assim estão investindo em sua carreira profissional; atualizando-se, aumentando seus conhecimentos e a chance de sucesso no mercado de trabalho. Outra semelhança, entre ambos os sexos, foi em relação a definir os objetivos e as dificuldades que podem surgir na execução de um projeto. Nesse aspecto, aparece uma das características do realizador, que é não gostar de surpresas e de situações fora de controle.

Algumas diferenças, mais acentuadas, foram registradas em relação à necessidade de realização entre homens e mulheres. A preferência por trabalhar num planejamento de um novo produto, e sentar-se ao lado de uma arquiteta especialista em projetos de interiores e um executivo da área de planejamento, apresentaram um percentual maior para as mulheres, cerca de 20% em relação aos homens. As mulheres demonstram uma maior necessidade de realização, no tocante a trabalhar no planejamento de um novo produto, pois há a possibilidade de expor suas idéias e ser ouvida, fatores relevantes para as mulheres. Relacionar-se com profissionais que tenham características realizadoras, tem grande interesse por parte das mulheres, cada vez mais voltadas para o crescimento profissional.

### 5.2 Com relação ao motivo de afiliação:

Homens e mulheres apresentaram grande semelhança em alguns aspectos. É de grande interesse, de ambos os sexos, participar de pesquisa de nível de qualidade de vida oferecida aos empregados de uma organização; assim como jantar com um médico budista e um médico

do “Médicos sem Fronteiras”, e ganhar como prêmio do chefe um jantar com os amigos. Tanto homens, como mulheres, parecem conscientes que, nos dias atuais, onde os compromissos profissionais, a falta de tempo e o stress do dia-a-dia, estão os distanciando dos relacionamentos afetivos e dos momentos de lazer, fazendo com que a qualidade de vida seja afetada diretamente. Esta conscientização está fazendo com que homens e mulheres procurem caminhos para amenizar os problemas do cotidiano e achem meios para a melhoria da qualidade de vida.

As principais divergências entre homens e mulheres, no que diz respeito à necessidade de afiliação está em relação a opção de escolher pessoas amigas e de confiança para trabalhar na execução de um projeto. A maioria dos homens não gostariam ou seriam indiferentes a esta opção, já a maioria das mulheres gostariam de trabalhar com pessoas amigas e de confiança. Isto se explica devido as mulheres serem mais interessadas em relacionamentos. A outra divergência esta na opção de empregar o dinheiro em uma viagem de férias com a família, pois esta é a intenção de 100% das mulheres, já com os homens(13,33%), não gostariam de utilizar o dinheiro para este fim. As mulheres realmente têm o seu lado emocional mais exposto, mais ligado à afetividade; já nos homens, o lado racional é mais acentuado.

### 5.3 Com relação ao motivo de poder

A semelhança entre homens e mulheres aparece quando ambos, em sua grande maioria e, praticamente o mesmo percentual, escolhem serem vistos, no seu local de trabalho, como pessoa influente e líder. Esta escolha é uma característica da necessidade de poder que, em muitas vezes, a vontade de impactar é maior que a preocupação com a eficácia. Esse grande interesse por parte dos homens é compreensível, devido sua própria criação e educação. Em relação às mulheres, talvez se explique pela sua nova postura em relação ao mercado de trabalho; sua luta, crescimento e conquistas.

Em relação às diferenças entre homens e mulheres, no que se refere à necessidade de poder, não teve nenhum item com diferença muito significativa, o que nos leva a acreditar que os homens mantêm os seus desejos de liderança; e considerar uma nova postura da mulher no campo profissional. Depois de muitas lutas e conquistas, surge uma mulher mais exigente consigo mesma e mais confiante de sua capacidade de exigir, influenciar, controlar e comandar.

Assim, considerado o exposto, pode-se concluir que, segundo a teoria das necessidades de McClelland, homens e mulheres que atuam nas mais diversas áreas profissionais apresentam semelhanças quanto à motivação relacionada à realização e a poder; e divergências em relação ao motivo de afiliação. Homens e mulheres, em sua totalidade, demonstraram interesse em realização e, em grande maioria, na necessidade de poder. O motivo de afiliação foi desejo de 100% das mulheres, tendo divergência para com os homens, pois 13,33% deles foram indiferentes. É compreensível esta divergência entre homens e mulheres quanto à necessidade de afiliação, pois os homens são mais racionais, e as mulheres mais emotivas. Elas têm interesse em relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, e expressam, com mais intensidade, os seus sentimentos. A necessidade de realização, ou seja, de alcançar o sucesso profissional, de satisfazer-se pessoalmente, encarar os desafios e mostrar sua competência, é o maior interesse de homens e mulheres. O desejo de impactar, influenciar, liderar, comandar e controlar as pessoas, é a necessidade de poder que está presente na grande maioria dos homens e, principalmente, das mulheres, que com a sua maior participação e sucesso no mercado profissional, buscam algo que, há tempos, era exclusividade dos homens e o pensamento de uma minoria de mulheres. Hoje, conscientes de sua capacidade e de seus valores, o poder é algo que as motiva.

Finalmente, sugere-se que os próximos trabalhos sobre o tema levem em consideração aspectos como grau de escolaridade, estado civil, empresas públicas e privadas, área urbana e rural e raça, entre outros, para que tenhamos um leque maior de dados para estudos e pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- Bergamini, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo. Atlas, 1997.
- Chanlat, Jean-François - Coordenador. **O Indivíduo na organização**. Vol. III São Paulo. Atlas, 1996.
- Chiavenato, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo. Makron Books, 1993.
- Chiavenato, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Vol. 1. São Paulo. Atlas, 1980.
- Chiavenato, Idalberto. **Recursos humanos**. 5ª ed. São Paulo. Atlas, 1998.
- Kwasnicka, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo. Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 1995.
- Lanzer, Edela P. S. **DO: casos e instrumentos brasileiros**. Porto Alegre: Edgard Blücher, 1977.
- Murray, Edward. J. **Motivação e emoção**. 2ª ed. Rio de Janeiro. Zahar, 1971.
- Nogueira, Eduardo Perceverano Peres. **Motivação para o trabalho sob a perspectiva gerencial**. Rio Grande do Sul. Imprensa Universitária, 1978.
- Neto, Antônio Frota. **Estudo sobre motivação nas teorias das organizações**. Ceará. Edições UFC, 1983.
- Oliveira, Malu. **Homem e mulher a caminho do século XXI**. São Paulo. Ática, 1997.
- Robbins, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo. Prentice Hall, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo. Prentice Hall, 2004.
- Shinyashiki, Roberto. **Mistérios do coração**. 35ª ed. São Paulo. Gente, 1990.
- Wagner III, John A. e Hollenbeck, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo. Saraiva, 1999.
- Vergara, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9ª ed. São Paulo. Atlas, 2007.
- Vernon, M. D. **Motivação humana**. Rio de Janeiro. Vozes, 1973.
- Vroon, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 10ª ed. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

Sítios visitados:

[http://www.administradores.com.br/artigos/teorias\\_motivacionais/22665](http://www.administradores.com.br/artigos/teorias_motivacionais/22665)

<http://acessibilidade.mct.gov.br/index.php/content/view/4897.html>

[https://sistema.planalto.gov.br/spmulheres/textos/BC%20MULHER/diferenas\\_de\\_gnero.pdf](https://sistema.planalto.gov.br/spmulheres/textos/BC%20MULHER/diferenas_de_gnero.pdf)

[http://www.abep.org/codigosguias/Criterio\\_Brasil\\_2008.pdf](http://www.abep.org/codigosguias/Criterio_Brasil_2008.pdf)

## APÊNDICE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Por meio deste questionário objetivamos colher algumas opiniões suas para uma pesquisa de trabalho de conclusão de curso (TCC), que visa verificar as principais semelhanças e divergências nas motivações de homens e mulheres que atuam no mercado de trabalho nas mais diversas áreas. Você não precisa se identificar. Por favor, não deixe nenhuma questão em branco. Agradecemos sua colaboração.

MARQUE COM UM X AS ALTERNATIVAS (a, b e c), CONSIDERANDO QUE:

**1 = Não gostaria; 2 = Sou indiferente; 3 = Gostaria; 4 = Gostaria muito**

PERGUNTAS	PONTOS			
<b>VOCÊ FOI ENCARREGADO DE EXECUTAR UM PROJETO E TEM CARTA BRANCA PARA AGIR, O QUE GOSTARIA DE FAZER LOGO:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
a) definir os objetivos e as dificuldades que podem surgir				
b) escolher pessoas amigas e de sua confiança para trabalhar com você				
c) estabelecer claramente as normas que vão reger o andamento do projeto				
<b>COMO GOSTARIA DE SER VISTO NO SEU LOCAL DE TRABALHO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
a) pessoa empreendedora e cheia de iniciativa				
b) pessoa simpática e colaboradora				
c) pessoa influente e líder				
<b>3 EMPREGOS SÃO OFERECIDOS NA MESMA ORGANIZAÇÃO, COM OS MESMOS VENCIMENTOS. EM QUAL GOSTARIA DE TRABALHAR?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
a) planejamento de um novo produto				
b) desenvolvimento de equipes				
c) direção de um novo projeto				
<b>DE QUAL DAS PESQUISAS GOSTARIA DE PARTICIPAR?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
a) identificação de itens de controle para um projeto				
b) nível de qualidade de vida oferecido aos empregados de uma organização				
c) pesquisa eleitoral				
<b>ONDE GOSTARIA DE EMPREGAR DINHEIRO:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
a) num curso de pós-graduação				
b) em uma viagem de férias com a família				
c) numa campanha eleitoral				
<b>VOCÊ COMPARECE A UM JANTAR. HÁ VAGA EM 3 MESAS COM 2 PROFISSIONAIS DE DIFERENTES ÁREAS EM CADA UMA DELAS. EM QUAL MESA GOSTARIA DE FICAR?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
a) uma arquiteta especialista em projetos de interiores e um executivo da área de planejamento				
b) um monge budista e um médico do “Médicos sem Fronteira”				
c) um deputado federal e o proprietário de uma cadeia de supermercados				
<b>COMO PRÊMIO, O QUE GOSTARIA DE RECEBER DO SEU CHEFE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
a) uma filmadora				
b) um jantar com os amigos				
c) uma vaga com seu nome no estacionamento de sua empresa				

Adaptado de Lanzer (1977)